للمدير الممارس

كيف تختار مدرباً تنفيذياً؟

دليل الأفكار العملية

كارين كركلاند ميلر
وين هارت

نقله إلى العربية
نور الدائم بابكر عبدالله





كيف تختار مدرباً تنفيذياً؟







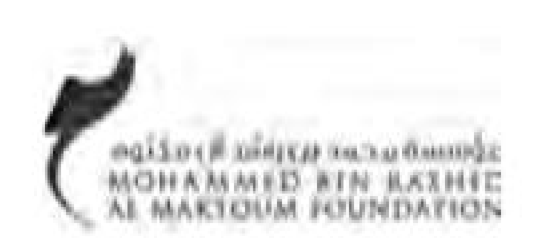
كيف تختار مدرباً تنفيذياً؟

تأليف

كارين كركلاند ميلر و وين هارت

نقله إلى العربية

نور الدائم بابكر عبد الله





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Choosing an Executive Coach
Karen Kirland Miller and Wayne Hart

ISBN 978-1-882197-63-7

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓒ مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



توطئة

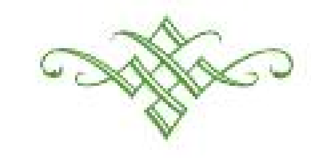
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتَوياتُ الكِتابْ

الموضوع	الصفحة



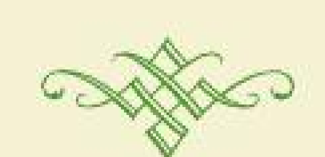


تمهيد

غالباً ما تحتل القيادة ذروة سنام مراتب الإدارة كمهمة منفصلة قائمة بذاتها. وصحيح.. ربما كان من الصعب الحصول على الاستجابة المطلوبة، مثلاً، لاسيما وأن الأمر يزداد تعقيداً، كلما ارتقيت في سلم المنظمة المعنية. خاصة أن السواد الأعظم من المدراء يكره كشف الأمر لزملائه، رغم أنه قد تسدى إليه النصيحة غير الموفقة بفعل هذا. وفي ظل هذا الوضع، نجد أنه من الصعوبة بمكان العمل على تحسين المهارات الإدارية، وإنجاز الأعمال دونما تزود بالطاقة اللازمة، والتشجيع المطلوب من الآخرين، فيما يتعلق بمواضع الضعف والقوة والخيارات المتاحة، لتحقيق التقدم المنشود.

ويدرك كثير من المدراء حاجتهم لهدف موضوعي يساعدهم في التركيز على تطوير قدراتهم الشخصية، ويحول دون تبديد وقتهم أو تركيز انتباههم.

وعليه، جاء هذا الكتاب لخدمة المدراء الذين يرون في المدرب التنفيذي أداة مهمة لتطوير قدرتهم الإدارية الشخصية. إذ يصف ماهية التدريب التنفيذي من جهة، ويساعدك في اختيار نوع التدريب المناسب لحالتك من جهة أخرى. كما يساعدك أيضاً على اختيار المدرب الكفؤ المؤهل الذي يتحلى بالقدرات الشخصية والمهارات المهنية التي تستجيب لحاجتك للتنمية والتطوير، فتتمكن من تحقيق أهدافك المنشودة.



ماذا نعني بالتدريب التنفيذي؟

التدريب التنفيذي عمل أساس منهجي، يعمل بموجبه مدرب تنفيذي مؤهل على درجة عالية من الخبرة والكفاءة مع مدير تنظيمي، يكون العمل في شكل سلسلة من الحلقات التعليمية المفعمة بالقوة والنشاط والثقة والفاعلية المستمرة، التي تعنى بتحديد أهداف واضحة والعمل على تحقيقها، بحيث تؤدي في النهاية لتحسين أداء العمل للفرد والمنظمة الإدارية في آن واحد. فالمدرب المؤهل الجيد يساعد الموظفين التنفيذين في تطوير وضوح الهدف والتركيز على العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المدرب لا يعد مستشار أعمال، لا يتدخل في هيكل تنظيم المؤسسة المعنية، كما أنه لا يعد مستشاراً نفسانياً. فالتدريب قطعاً يختلف عما يسديه صديق أو زميل دراسة مخلص تربطه بالمرء علاقة صداقة أو زمالة وطيدة ومتجذرة. صحيح.. ذلك كله تفاعل مفيد، غير أنه يتطلب مهارات مختلفة عن تلك التي يوفرها المدرب.

على صعيد آخر، يكون أداء المدرب التنفيذي في أفضل حالاته عندما يكون هو شريكاً في رسم خطة التطوير. فربما كانت لديك مثلاً فكرة واضحة عن مسار المهنة التي ترغب فيها، حددت سلسلة من المهمات التي ترغب في تطويرها، بحثت عن دعم من شركائك في العمل، تلقيت دروساً في مهارات التطوير، ورتبت جدول مناقشات فيما يتعلق بالتطوير مع مديرك. ففي ظل سياق خطة تطويرية كهذه، ربما كان التدريب يركز بالتحديد على مساعدتك في تحقيق تحسن قياسي ملحوظ في الإدارة الفاعلة. أما إذا تم التدريب بمعزل عن أدوات التطوير الأخرى، فساعتئذٍ يكون أقل فاعلية.

هل يلبي التدريب التنفيذي احتياجاتك؟

قبـل البـدء في البحث عن مدرب، مـن الأهمية بمـكان أن تقرر إذا ما كان التدريـب يمثل الحل الأمثل لك. فقد يستطيـع كثير من المدراء التفكير بسهولـة في المجالات التي يمكنهم تحقيق فائدة فيهـا من مساعدة خبير أو نصيحتـه، لكن يجب أن ندرك أنه ليس في وسع المدربين التنفيذيين الإجابة عن كل الأسئلة.

ولكـي تقرر إذا مـا كنت في حاجة لمدرب أو نوع آخـر من الاستشارة أو الثقة، عليك وضع الأمور الآتية في الحسبان:

أحتـاج إلى خدمات مستشار خبير لمساعدتـي في التغلب على مشكلة عمل معقدة.

نعم لا تستخدم مدرباً. وظف مستشار أعمال بدلاً عنه.

نعم استمر ➤

أحتـاج لمناقشـة مسألـة شخصيـة صرفـة فيمـا يتعلـق بإحساسي بالسعادة.

نعم لا تستخدم مدرباً. وظف بدلاً عنه أخصائياً نفسانياً مجازاً، طبيباً نفسانياً أو مستشاراً.

نعم استمر ➤

أحتاج لمناقشة كل سياسة نظامي ومدى تأثيرها على مسار وظيفتي.

نعم لا تستخـدم مدرباً. ابحث بـدلاً منه عن شخص موثوق به ضمن فريق نظامك، يكون راغباً في العمل كمستشار أمين.

نعم استمر ➤

أحتاج لكي أتعلم ما ينقصني من مهارات جديدة محددة.

نعم لا تستخـدم مدربـاً. ابحـث بدلاً منه عن الالتحاق بـدورة مناسبة في تطوير المهـارات، توفر فرصاً كثيرة لتطبيق المهـارات الجديدة، ربما تعتمـد استخدام الأشرطـة التلفازية المصـورة (أشرطة الفيديو) في توفير التغذية الاسترجاعية واستعادة المعلومات.

نعم استمر ➤

أحتاج لاكتساب نوع محدد من المعرفة.

نعم لا تستخدم مدرباً. ثمن قدراتك التعليمية الذاتية، بدلاً منه، واحرص علـى شراء المعرفة في شـكل كتب، أشرطة تلفازيـة، أو احضر دروساً تعنى بما تنشده من معرفة محددة. وخصص جزءاً من وقتك لدراسة المعلومات وإضفاء صفتك الذاتية عليها.

نعم استمر ➤

أحتاج لكي أتعلم ما ينقصني من مهارات جديدة محددة.

نعم لا تستخـدم مدربـاً. ابحـث بدلاً منه عن الالتحاق بـدورة مناسبة في تطوير المهـارات، توفر فرصاً كثيرة لتطبيق المهـارات الجديدة، ربما تعتمـد استخدام الأشرطـة التلفازية المصـورة (أشرطة الفيديو) في توفير التغذية الاسترجاعية واستعادة المعلومات.

نعم استمر ➤

أحتـاج لإدراك حقيقـة مـا إذا كنت في المسـار الصحيـح واكتشاف الخيارات المتاحة لتغيير مساري أو مهنتي.

نعم لا تستخدم مدرباً. بدلاً من ذلك، استخدم خبيراً في الاستشارات المهنية لتوجيه استعدادك ونزعتك في الاتجاه الصحيح بعد إجراء الاختبارات اللازمة، ويساعدك في هذا الانتقال للمجال الملائم لحالتك.

نعم استمر ➤

أحتاج لتنظيم التخطيط والدعم للمساعدة في تحقيق نوع جديد من قيادة الآخرين وإدارتهم.

نعم استخدم مدرباً.

أي نوع من تحديات التنمية والتطوير تحتاج للتدريب؟

كما تعلم، ثمة بعض أوضاع نجد أن بعض أنواع النصح والاستشارة أكثر مواءمة لها من حاجتها لمدرب. وفيما يأتي نماذج لبعض الحالات التي يسهل فيها التدريب تنمية الذات.

فاشرع في توظيف مدرب في الحال إن كنت:

- قد أكملت برنامج تطوير للتو، ولك اهتمام وإدراك لمهارات تود تنميتها، أو أخرى تعتمد عليها أكثر من اعتمادك على غيرها.
- قد فوجئت بزيادة ملحوظة في مجال مسؤوليتك.
- تضطلع بمهمة غير عادية كرئاسة دورة أعمال، تأسيس شركة، خفض القوى العاملة أو حالة نمو سريع.
- مدير مشروع تحتاج لتطوير فريق عمل أفضل، قادر على تنمية المهارات.
- قائداً ينشد النجاح في الإدارة عبر الحدود الجغرافية، والثقافية أو الديموغرافية[1].

---

(١) الديموغرافيا: المعطيات الإحصائية المتعلقة بالسكان، خاصة تلك التي تظهر متوسط العمر والدخل والثقافة التي تستخدم في التخطيط ودراسة تسويق المنتجات التجارية (المترجم).

- مديراً تقليدياً تريد انتهاج أسلوب إداري أقل هيمنة.
- مديراً تنفيذياً تريد تطوير رؤى جديدة وتنسيقها، ومن ثم تسويقها لتنظيمك.
- مدير خط إنتاج ترغب في توسيع خبرتك وتعزيز قدراتك، لتتمكن بذلك من شغل وظيفة إدارية.
- في حاجة لفريق عمل مخلص، مفعم بالحميمية، ويكون قادراً على مساعدتك في تحويل الخطط الإستراتيجية إلى أفعال.
- مديراً لفريق عمل تحتاج لتنمية المهارات الشخصية البينية بين أعضاء فريق العمل الذي تديره.
- مديراً تقنياً تحتاج لكي تكون بارعاً في ابتكار الأفكار، التأثير في الآخرين واستيعاب السياسات التنظيمية.

التدريب مقابل الإرشاد والتوجيه

يعارض بعض المدراء فكرة استخدام المدرب التنفيذي، لأنهم يساوون بينه وبين الأخصائي النفساني أو الطبيب النفساني. ولهذا يكرهون أن يطلع أحد على حياتهم في أثناء طفولتهم، ليشخص ما قد يكون شابها من علة، فيسعى لتصحيحها.

لكن يجب أن يدرك أولئك وغيرهم ممن يحذون حذوهم ويرون رأيهم، أنه ليس للتدريب التنفيذي علاقة بذلك النوع من التدخل الطبي. إذ ليس للمدرب التنفيذي صلة بـ (الباثولوجيا)[1]. وليس صحيحاً أن المدير الذي يخضع لدورة في التدريب التنفيذي يعاني مرضاً نفسانياً، أو

(١) الباثولوجيا: علم الأمراض، وهو فرع من علم الطب، يبحث في طبيعة المرض الأساسية، ويعنى خاصة بدراسة التغيرات البنوية والوظيفية، التي يحدثها في خلايا الجسم وأنسجته وأعضائه. (المترجم).

أنـه في حاجة لتدخل طبي من أي نوع. فلا يفترض المدربون التنفيذيون بـأي حال مـن الأحوال وجود أي نـوع من العلاقة بين جـذور التصرف الإداري وطبيعة حياة الشخص المعني في طفولته أو ماضيه البعيد.

وكقانون ثابـت، لا يقدم المدربون التنفيذيون إطلاقاً على سؤالك: لمـاذا تتصـرف بهذه الطريقـة أو تلك؟ إذ يركـزون كل اهتمامهم على الكيفيـة التي تساعدك في تحقيق التغيرات السلوكية المحددة التي تريد تحقيقها، فتحقق بالتالي ما تنشده من أهداف، وما يشرئب إليه عنقك مـن آمال. فلا يفكر المدربون التنفيذيون فيما تعانيه. إذ ينصب عملهم على مساعدتك في تشخيص حاجاتك لتحقيق ما تريده من تنمية ذاتية، وزيادة قدراتك وتطويرها، لتصير أكثر فاعلية في عملك.

ما الذي تنتظره من التدريب التنفيذي؟

تـتراوح مـدة دورات التدريـب التنفيـذي بين ستـة أشهـر إلى ثمانية عشـر شهراً. وتبدأ عادة بلقـاءات وجهاً لوجه، يتم خلالها بناء جسور الثقة الأساسية والألفة الضرورية وتحديد الخطوط العريضة والتوقعات المنتظرة. ويعتمـد مدربك خلال فـترة التقييم الأولية لمعرفتك، ليس بالحديث إليك فحسب، بل أيضاً (بعد إذنك ورضائك) عبر مزيج من:

- وسائـل اختبـار نفسانية واستبيانية تعبئها علـى ورق أو عبر شبكة المعلومات (الإنترنت).
- إجراء معاينات لك مع زملائك.
- مراقبتك دونما فضول في أثناء ذهابك إلى عملك.
- إجراء معاينات لك مع عملائك.
- مراجعة أدائك في أثناء عمليات تقييمك.

مـن جهـة أخـرى، سـوف تشمـل دورات التدريـب مراجعـة لتقييمك للمعلومـات، تحديد الأهداف، وضع الخطط الإستراتيجية الملائمة للتغيير، المراقبـة وقياس مـدى تقدمك في تحقيق مـا سبق أن حددته مـن أهداف، مناقشة كل أنواع العقبات التي قد تطل برأسها فجأة والاحتفاء بنجاحك.

وقد يؤدي المدرب الـدورات بحضوره الشخصي المباشر، عبر الهاتف، بواسطة البريد الإلكتروني، أو عن طريق المؤتمرات التي تعقد عبر الشاشات التلفازيـة (الفيديو). ويمكنك أن تحدد مـع مدربك عدد المحاضرات، مدة الدورة، والوسيلة التي تناسب احتياجاتك، وتتلاءم مع جدول أعمالك.

وعـادة تبلغ تكاليف الساعة الواحدة في أثنـاء الدورات التدريبية ٣٠٠ دولار أمريكـي. في حـين تتراوح تكلفة العملية المتكاملـة الواحدة التي تشمل التقييـم، المقابلات والعدد المحدد من الدورات، بين ١٠٠٠٠ و ٣٠٠٠٠ دولار أمريكي. أما الدورة المتقدمة التي يشترك فيها مدربان فتكلف ٧٥٠٠٠ دولار أمريكي، ويقع تحديد التكلفة في كثير من الحالات على عاتق المستخدم.

الشعور بأفضل إحساس أو العمل بأفضل ما يمكن؟

لا تتوقع مـن مدربك أن يضمن لك استعادة ما قد تنفقه من مال في أثنـاء دورات التدريب، غير أنك لابد أن تتوقع رؤية نوع من التحسن في مهاراتـك القيادية خلال ستـة أشهر؛ فليس الهدف من التدريب أن تنعـم بأفضـل إحساس، مع أنه قـد يحقق ذلك. إذ يكمـن الهدف في تغيـير طريقتك في العمل إلى أسلـوب أفضل يمكن قياسه، كما يمكنك أن تلاحظه أنت وغيرك.

وعليـه، لابد لك أن تضـع أهدافاً محددة مـع مدربك في مستهل الـدورة. ناقـش معه كيفية قيـاس ما يمكن تحقيقه مـن تقدم في هذه الأهـداف. وعادة لا يكفي استخدام القلـم والورقة لقياس مدى التغير في السلوك، إذ لابد من اعتماد أسلوب المقابلات والمعاينة.

تقييم المدرب التنفيذي

إن مهمة البحث عن المدرب التنفيذي الصحيح لا تقل أهمية عن مهمة الشخص المناسب لشغل وظيفة أساسية في مجال عملك. فربما تطلب الأمر منك معاينة عدد كبير من المتقدمين لشغل تلك الوظيفة، قبل أن تعقد العزم على اختيار هذا الشخص أو ذاك. وبإمكانك إجراء مسح أولي عن طريق الهاتف والبريد الإلكتروني. وإليك فيما يأتي بعض الأسئلة التي تطرح عادة في هذه الخطوة:

- ما نوع التدريب الذي تلقيته؟
- هل سبق أن دربت أفراداً في مجال نشاطي الصناعي؟
- ما الشركات التي عملت معها؟
- كيف تقييم مهاراتي الحالية؟
- ما هي فلسفتك في التدريب؟
- كيف تقيس مستوى التحسن؟
- ما المدة التي تتوقع أن يستغرقها التدريب؟

أما إن كنت تشغل رئاسة وظيفة تنفيذية، فيمكنك أيضاً طرح السؤال الآتي: كم رئيساً تنفيذياً سبق أن عملت معه كمدرب؟

والجدير بالذكر أن المسح الأولي هذا سوف يساعدك في تطبيق نطاق البحث، ليقتصر الأمر على قائمة تضم قلة من المدربين، الذين يتمتعون بما تبحث عنه من كفاءة وخبرة وأهلية. وانتبه جيداً للمتقدمين الذين يجيبون بشكل مبهم عن أسئلتك، أو يحاولون إقناعك بما يتمتعون به من مكر ودهاء في تحقيق كم هائل من المبيعات. وانتبه بالقدر ذاته لأولئك الذين يتوقعون أن تطول مدة التدريب

لأكثر من ثمانية عشر شهراً - ربما دل هذا على أسلوب غير فعال في التدريب أو الإستراتيجية. وبعد تحديد مجموعة قليلة من أفضل المتقدمين حظاً يمكنك أن تشرع في إجراء المقابلات والمعاينة.

الكفاءة والتعاطف والثقة:

لا شك أن اختيار المدرب المناسب من الأهمية بمكان، لكي يحقق التدريب غايته المنشودة. فأنت إذن في حاجة لمدرب يتمتع بالمعرفة المطلوبة في مجال الأعمال والتنظيم، بالإضافة لتمتعه بمهارات ممتازة في التعامل مع الآخرين، كما تحتاج بالقدر نفسه لمدرب ترتاح إليه وتسعد بالعمل معه.

لا شك أن مهمة العثور على المدرب المناسب قد تكون شاقة، لأن مهنة التدريب التنفيذي لا تتطلب ترخيصاً. وكما هو الحال الآن، بإمكان أي شخص الاستثمار في هذا المجال. وعليه، الأمر يعود إليك لكي تطرح الأسئلة المناسبة التي تساعدك على تحديد إذا ما كان الشخص المعني يتمتع بالمهارات المطلوبة والخبرة اللازمة.

وربما كان لك ميل شديد لشخص ما، من جنسك أو من جيلك. رأيت العمل مع شخص يختلف عنك أمراً مثيراً ومحفزاً على الإنتاج. فإليك وحدك يعود القرار فيما إذا كان هذا المدرب أو ذاك يعزز ثقتك بنفسك، ويضاعف قدرتك على العمل والإنتاج. ولا تنس وضع إمكاناتك الذاتية في الحسبان. فإن لست فيمن تعتقد أنه المدرب المناسب المكر والطيش والمعاملة الرسمية والثرثرة وكثرة الحكم على سلوكك وتصرفاتك، فآنئذ ثق بحدسك. فالتدريب لا يؤتي أكله إلا إذا كان المدرب شخصاً يستحق التقدير والاحترام ويحسن معاملتك.

فالأمان والثقة هما أكثر الأشياء أهمية في عملية التدريب، ولهذا يجب أن يكون المدرب شخصاً تطمئن إليه وتثق به، يصون أسرار العمل، ويمكنك

الاعتمـاد عليه في المحافظة على خصوصيتـك. فلن يجدي التدريب نفعاً إن لم تشعـر بالأمان التـام مع مدربك، وتطمئن إلى محافظتـه على أسرارك، كمـا يجب أن يكون هذا المـدرب شخصاً لطيفاً، لا يعمـد لإحباطك وتثبيط عزمك بما يثيره من تعليقات تجاه مشاعرك و زملائك أو عملك.

وعندمـا يقع اختيارك علـى الشخص المحـدد، الذي تعتقـد أنه أفضل مدرب محتمل، يستحق أن يكون موضع ثقتك، تأكد أنه يدرك تماماً كيفية بناء الصداقة لتحقيق راحتك. وفيما يأتي بعض اقتراحات تساعدك في هذا:

- اجعل دورات تدريبك في موقع بعيد عن مقر عملك.
- إن كنـت توافق على مراقبة مدربـك لك في أثناء عملك، ففكر أولاً في الطريقة المناسبة التي يجب أن تقدمه بها للآخرين في مكتبك.
- إذا كان ثمـة بعضـ الأشخاصـ: زملاء، أوعملاء أو أفـراد الأسرة – سـوف يندرجون ضمن التقييـم الأولي، فلك أن تشترط إذا أردت أن يكون اطلاعهم على بعض الموضوعات محدوداً.
- تأكد من وجود عقد مكتوب يحدد تلك العلاقة الحميمية التي بينكما.
- استفسـر عن مدى اهتمام المـدرب بالاحتفاظ بملاحظات وسجلات، وساعتئـذٍ أسـعَ للحصـول علـى ضمـان المحافظـة علـى سرية تلك الملاحظات والسجلات.
- قـرر إذا مـا كنت ترغـب في أن يستخدمـك مدربك كمرجـع، وتوقع الكيفية التي تود أن يتم بها هذا الأمر.

وتذكر دائماً أن المستويات العليا من الراحة والأمان، التي توفرها علاقة الصداقـة التـي تنشأ في أثناء مـدة التدريب، تعد عامـل تطوير مهم يخدم مهمة تنمية الذات. فقد يرغب البعض في مساعدتك لتحقيق أهدافك، قياس مدى مـا يحدث من تغيير، تشجيعك على اغتنـام الفرص لممارسة ما تكون

قد اكتسبته من سلوكيات جديدة، ومن ثم مكافأتك على ما تحققه من تقدم في دورتك التدريبية. وتأكد دائماً من وجود اتفاق مكتوب لضمان موافقتك على إشراك أي أشخاص آخرين في التدريب.

إجراء المقابلات مع المدرب المحتمل:

عليك أن تتوقع دفع أتعاب المقابلات الأولي، التي يتم ترتيبها لك وجهاً لوجه مع مدربك المحتمل. واجعله يدرك أنك لم تقرر بعد بشأن اختياره، وأنك في حاجة لبعض الوقت لتقيم مدى استعداد كل منكما للعمل معاً على أفضل وجه ممكن. وبالمقابل، على مدربك المحتمل اتخاذ القرار ذاته.

ويجدر الذكر هنا أنه يستحسن أن تكون الأسئلة التي توجهها أثناء المقابلة من النوع الذي تكون إجاباته مفتوحة، وليس ذلك النوع الذي يحفز على الإجابة بـ (لا) أو (نعم). لأنك هنا تبحث عن معرفة قيم شخص ما، شخصيته وأسلوبه في التواصل مع الآخرين. وبالطريقة ذاتها حاول الحصول على إجابات شافية عن كل ما يتبادر إلى ذهنك من أسئلة، تتعلق باعتماداته المهنية وخبراته وتجاربه.

وعليك أن تراقب الطريقة التي يجيب بها المدرب المحتمل عن أسئلتك جيداً، كما عليك الإصغاء إليه بالقدر نفسه. وانتبه أيضاً لأسلوبه الذي يجعلك تكون فكرة ما تجاهه. فالهدف من التدريب هو مساعدتك على تغيير سلوكك. ولا شك أن تلك عملية شاقة تتطلب جهداً مضنياً دائماً، كما تسبب نوعاً من عدم الراحة، الضيق والمعاناة عند محاولة استعادة الحياة والعادات الطبيعية.

فلابد لك، والحال هذه، أن يكون مدربك شخصاً موضع ثقة، يجعلك تشعر بمتعة العمل معه، حريصاً على دعمك، يساعدك على أن تصير

شخصاً مسؤولاً من خلال ما يحدثه من تغيير في شخصيتك بطريقة أمينة، تحظى بقبولـك واحترامك، وتحافظ على هيبتك ووقـارك. فأنت في حاجة إذن إلى مدرب صاحب كفاءة وخبرة، وقلب كبير عامر بالشفقة والعطف.

وفيمـا يأتي قائمـة بالمؤهلات التي يجب أن تبحـث عنها في أول لقاء يجمعك بمرشح لشغل وظيفة مدرب:

- الحضور التنفيذي: يجب أن يؤثر المدرب فيك في الحال، فتكتشف أنه مهذب، كيِّس، محـترف، واضح وصريح. كما يجب أن يعزز ثقتك في نفسك من خلال ثقته في نفسه، وما يتمتع به من راحة نفسية.
- مهـارات قويـة في التواصـل مـع الآخريـن: لابـد أن يكـون المـدرب مستمعـاً جيداً، قادراً على فهم ما تقول، وقراءة أفكارك ومشاعرك، التـي تكمن بين ثنايا كلماتك. كما يجـب أن يكون قادراً على مجابهة التحديـات، والتعامل مع الاختلاف في وجهات النظر. فهل يا ترى أنه شخص مستقيم في سلوكه؟ لا يخشى أن يستوضح إن كان ثمة شيء لا يفهمه؟ هل يتمتع بحس الدعابة والفكاهة، وهل ما يتمتع به من دعابة وفكاهة يروق لك؟ هـل يفتنك كشخص دافئ وعاطفي؟ هل يبدو أنه يستغـل محادثته معك ليوظفها في بناء جسور الثقة والتواصل، أو أنه يركز ببساطة على الفوز بالوظيفة؟
- القـدرة على الثقة به والاعتماد عليه وتمتعه بالصدق والأمانة: هل تشعـر أن المـدرب المفترض أصيـل ومستقيم، أو أنه يحـاول فقط أن «يعطـي» الإجابـات الصحيحة؟ هل يبدو مدربـك المحتمل يسير وفق رغباتك، أم أنه ثمة شيء حقيقي في إجاباته عن أسئلتك؟
- الإلمام بكيفية استخدام أدوات التقييم الرسمي والمهارة فيها: ما هي أنـواع الاختبارات النفسية التي سوف يستخدمها المدرب؟ لماذا كانت تلك الاختبـارات المحددة مناسبة لك؟ ما نـوع التدريب الذي حصل

عليـه المـدرب في طريقة تفسـير نتائج الاختبار؟ كيـف يجمع المدرب المعلومـات من مصادر عديدة وينظمها؟ كيف سوف يستخدم المدرب معلومات التقييم في العملية الحالية؟

- النضوج: بصرف النظر عن عمره، يجب أن يكون المدرب (أو المدربة) شخصـاً يتمتع بوعي الـذات والثبات على المبدأ، لكـي يكون نموذجاً جيـداً يحتذى. وتشمل علامات نضـوج المشاعر والأحاسيس: الرغبة في طلـب العلـم، القـدرة على احتمـال ضغـط الحياة وتوتـر العمل والسيطـرة على الأزمات، القدرة علـى السيطرة على النفس ولجمها مـن الاندفاع وراء النزوات، القدرة علـى الحياة في بيئة ضبابية غير واضحة، والراحة في قبول التغذية الاسترجاعية.
- التمتـع بأخلاق فاضلة: يجب أن يكـون مدربك حساساً تجاه ما يعول عليه من أهداف، وما يوضع فيه من ثقة. أما إن كان مدربك المحتمل يتباهـى بعملائه الآخرين، ويفشي أسرار الشـركات التي عمل فيها، ساعتئذٍ عليك أن تدرك أنه لا يحترم ما يوكل إليه من ثقة. كما ينبغي علـى مدربك أن يظهر أمانته ويؤكـد استقامته، ويكون قوياً بما يكفي لكي يقول لك الحقيقة حتى إن لم تكن ترغب في معرفتها.
- المرونـة: يتمتـع المدربـون الجيدون بالقدرة على العمـل بكفاءة مع كل أنـواع الشخصيات بكل ألـوان طيفها، والتوقف حال اكتشاف أن هذه الطريقة في العمل أو تلك غير ذات جدوى. كما يجب أن يتمتع مدربك بالمرونة اللازمـة ليستطيع العمل رغم ازدحام جدول أعمالك. وربما يعنـي هذا، مثلاً، أنـك تتحدث إلى أكثر من شخصـ عبر الهاتف أو تتواصـل مع أكثر من آخـر عبر البريد الإلكـتروني في اللحظة ذاتها عندما تسافر في دورات تدريب طويلة.

- معرفة راسخة بتعلم النظريات وسرعة تغيير العملية التدريبية عند الحاجة في اللحظة المناسبة: لم تكن دورات التدريب مجرد محادثات غير رسمية فحسب، بل يتحتم على المدرب الخبير أن يبقي عينه دائماً مفتوحة على الهدف، يراقب العمل ويوجهه، لكي يحقق التعليم المنشود والتغيير المطلوب في السلوك. ينبغي أن يكون المدرب أكثر من مجرد متعاطف، فيدرك الكيفية التي يتعلم بها الراشدون وينمون مع الوقت، وساعتئذٍ لابد أن يتمتع بالمهارات اللازمة لتسهيل تلك العملية التعليمية.
- القدرة على التخطيط، والتنفيذ وحسن إدارة العلاقة مع الآخرين عبر الزمن: فربما تكون التقيت خلال حياتك أناساً قد فتنوك بسحرهم منذ الوهلة الأولى، غير أنك لم تلبث أن أصبت بخيبة الأمل عندما راقبت سلوكهم لاحقاً.

خبير أعمال أو خبيراً نفسانياً؟

من خلال قراءة سريعة لصفات المدرب الجيد ومميزاته، ربما يتأكد لك أن المدربين الجيدين يجمعون بين مهارات تجربة الأعمال والاستشارات النفسانية. فكلاهما مهم. فقد تواجهك بعض المصاعب في أثناء مناقشة وضع عملك والتحديات التي تعتري سبيل تنظيمك مع مدرب يفتقر للمعرفة العصرية بالموضوعات المتعلقة بالأعمال، وتنقصه الفاعلية التنظيمية. وفي المقابل، قد لا تحصل على ما تحتاجه من دعم وتوجيه لازمين لتغيير سلوكك من زميل في مجال الأعمال يفتقر للتدريب في التقييم النفساني والاستشارات السلوكية.

فبعض المدربين أصحاب خبرة في مجال الاستشارات النفسانية من خلال التعليم والخلفية البيئية. وبعضهم جاء من مجتمعات المال

والأعمال والاستشارات. لكن مهما كانت الخلفية التعليمية، يحتاج المدربون لتعليم مستمر في المجالين: الأعمال وعلم السلوك.

وكجزء من عملية بحثك عن المدربين المحتملين، إسأل عما يفعلونه من أجل صقل مهاراتهم، وتوسيع دائرة معرفتهم وتحديثها في مجالي الأعمال والاستشارات النفسانية التي يحملونها معهم لدعم عملية التدريب.

فإن كنت تريد أن تطمئن إلى أن مهمة المدرب لا تنحصر فقط في إجراء المقابلات بشكل جيد، وأنه بإمكانه المحافظة على العلاقة وتوجيهها في مسارها الصحيح عبر الوقت، إن كنت حقاً تريد ذلك، فاسأل عن عمليات التدريب السابقة ومدى ما أحرزته من تقدم - دونما ذكر لأسماء - حتى تستطيع أن تحكم على الطريقة التي يوجه بها المدرب (أو المدربة) عملاءه تجاه تحقيق أهداف محددة في أثناء دورة تدريبية طويلة.

- التركيز الإيجابي: يجب أن يتمحور هدفك الرئيس من التحاقك بالتدريب حول تعزيز ما يمكنك أن تتمتع به من نفوذ ومهارات كقائد في مجال عملك. فالتدريب يؤتي أكله بشكل أفضل إذا كان مبنياً على تعزيز القوى، أكثر مما لو كان مبنياً على أساس معالجة المثالب. ويعد ذكاؤك، وقدراتك وسعة حيلتك، مواردك الأساسية لقدرتك على النمو والتغيير. فانظر للعلامات التي يتعرف عليها المدرب المحتمل، وثمن قدراتك، وثق في أنها سوف تساعدك في التغلب على العقبات لتحقق التغيير الذي يجعلك مديراً أكثر فاعلية.

أين تجد مدرباً؟

لا شك أن عملية إيجاد مدرب تنفيذي مؤهل وقادر على توفير ما تريده، تبدو عملية صعبة ومعقدة، لأن مجال التدريب هذا غير مقيد بضوابط

محـددة. إذ ليس ثمة تراخيص ومتطلبـات شهادة أو اتحادات نزيهة تحكم مقدمي خدمات التدريب وتصنف ما يقدمونه أو تحدد أسعاره.

فيمـا يأتـي بعض مصادر تساعـدك في تأسيس شـركات تعنى بتقديم خدمة المدربين التنفيذيين:

- ربمـا كان قسـم المـوارد البشرية بشركتك قادراً علـى إحالتك إلى مدرب.
- توفـر خدمـات الإدارة الاستشاريـة وتدريـب الشـركات، خدمـات المـدرب التنفيذي. فابحث عن الدليـل في شبكة المعلومات العنكبوتية (الإنترنت) مثل إدارة فهرس (yahoo) للاستشارات، أو استشر قسم المـوارد البشرية في منطقتك لمساعدتك في تأسيس شركات من هذا النوع وتقييمها.

بـالإضـافـة لـدلـيـل الـشـركـات الاسـتـشـاريـة، تحـتـوي شبكة المـعـلـومـات الـعـنـكـبـوتـيـة عـلـى كـثـيـر مـن مـواقـع الـتـدريـب المـحـدد. فـعـلـى عـاتـقـك إذن تـقـع مـسـؤولـيـة الـبـحـث والـتـقـصـي لـتـتـأكـد أنه يمكن التعويل عليها بناءً على ما تمتلكه من سجل نجاح مشرف.

وتعـد جمعيـة المعلمـين الخصوصيـين والمدربـين المحترفـين (Professional Coaches Mentor Association) أحد الأماكن التي يمكـنك الانطـلاق منها في بحثك، وعـنوان موقـعـها:

(www.pcmaonline.com)

لا تقـل المشافهـة أهمية عمـا سبق مـن وسائل في البحث عـن المدراء التنفيذيـين، تمامـاً كما هـو الحال في أهميتهـا في التعرف علـى الخدمات الحرفيـة الأخرى. فقد يكـون للأصدقاء هنا والأشخاص ذوي الصلة دور مهم في الإرشاد لمدرب ما.

ولا تعدو كل هذه المصادر أن تكون نقطة البداية فقط. وبمجرد حصولك على اسم مدرب ما، يتحتم عليك التقدم في عملية الاختبار بكثير من الحذر والانتباه. ويعود الأمر إليك بالدرجة الأولى في السؤال عن مراجع تستند إليها في بحثك عن مدرب للتأكد من مستوى تعليمه وتدريبه وخبرته العملية وأخلاقه ومدى احترامه لما يوكل إليه من ثقة ومدة دورة التدريب والتكلفة والتعليم المستمر. ويجب أن تدرك أنه حتى في حال اجتياز المدرب المحتمل لاختبار المؤهلات بنجاح منقطع النظير، فقد لا يكون هو الشخص المناسب لك. ويعود الأمر إليك لتحديد ما إذا كان اختيارك له صحيحاً أم لا.

اختيار لائحة مدربك

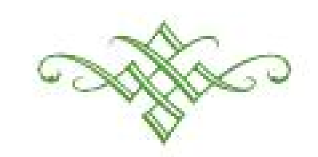
لا شك أنك أدركت الآن متى يكون التدريب مهماً كأداة للتنمية والتطوير، والوقت الذي يجب أن تخصصه له، والتكلفة وما تستلزمه عملية البحث عن المدرب المناسب. أما إن كنت في حاجة لتدريب أو لا، فأنت الشخص الوحيد الذي يستطيع اتخاذ القرار في هذا الشأن.

- أنا مستعد للالتزام من حيث تخصيص الوقت، وتوفير المال والطاقة اللازمة لتدريبي.
- أنا مهتم بخدمات التدريب، لأنني حريص على تحسين أدائي، ليس لأن شخصاً آخر (رئيسي في العمل، زوجتي أو زوجي أو زميلي) يريدني أن أغير سلوكي.
- أنا مستعد للمشاركة بجد وأمانة في عملية تقييم ذاتي.
- أنا متواضع بما يكفي لكي أدرك أن أدائي ليس كما ينبغي، وأنني في حاجة لشخص آخر لكي يساعدني حتى أصير أكثر تأثيراً.

- أنــا راغب وقادر في آن على تكريس الوقت والجهد اللازمين للعمل مع مدرب لعدة شهور.
- أنــا على استعــداد لكي أثق في شخص آخر بما يكفــي فأفضي له بكل صدق وأمانة، بنقاط ضعفي، وأفصح له عن أخطائي.
- أنا أثق في مقدرتي على تغيير سلوكي.

إن إجابتك بصدق وأمانة على ما تقدم من عرض لبعض النقاط، سوف تساعدك قطعاً في تحديد ما إذا كان الوقت ملائماً للعمل مع مدرب. أما إن كانت إجابتك تشير إلى أنك لست في حاجة لمدرب، فليس ثمة داع للاستعانة به، فساعتئذٍ تكون دورات التدريب مضيعة لوقت كل واحد منكما.

أمــا إن كانت إجاباتك توحي أنك مستعد وراغــب وقادر، تكون عندئذٍ قد خطــوت الخطوات الأولى تجــاه علاقة تدريب ناجحــة. وصحيح.. يجب أن يكــون المدرب الذي تختاره مؤهــلاً، صاحب خبرة وتجربة ثرية ومهارات عالية. لكن هذا لا يعفيك أنت أيضاً من دعم عملية التدريب في هذه الصفقة المشتركــة. فالتدريب الناجح يتطلب أن تكون جاهزاً للتغيير، ومستعداً للنمو والتطور، وراغباً في استثمار طاقتك في التعليم لتصير مديراً أكثر تأثيراً.



كتب مقترحة للاطلاع

فيما يأتي مجموعة من العناوين المقترحة لمزيد من الاطلاع في موضوع التدريب الذاتي:

- Douglas, C.A., & Morley, W.H. (2000). Executive coaching: An annotated bibliography. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dutton, G. (1997). Executive coaches call the plays. Management Review, 86(2), 39- 45.
- Eggers, J., & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. Ivey Business Journal, 65(1), 66- 70.
- Guthrie, V.A. (1999). Coaching for action: A report on long- term advising in a program context. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Judge, W., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. Business Horizons, 40(4), 71- 77.
- Kaplan, R.E. (1999). Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Thach, L., & Heinselman, T. (1999). Executive coaching defined. Training & Development, 53(3), 34- 39.
- Turner, F. (2000). Caveat emptor: The pitfalls of coaching. Orlando Business Journal, 17(8), 31.
- Witherspoon, R., & White, R.P. (1997). Four essential ways that coaching can help executives. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

معلومات مهمة

تعود تجربة مركـز القيادة الإبداعية مع التدريـب التنفيذي لأكثر من عشـر سنـوات مضت. أدى خلالهـا التدريب والدعم أو مـا كان يعرف آنئذٍ بـ (مستشار العملية) دوراً مهمـاً في تجارب التنمية والتطويـر، التي تتعلق بمشاركـة العمـلاء في برنامـج مركـز القيـادة الإبداعيـة، لتأهيـل القادة التنفيذيـين. وقد عمل مستشار العملية عن قرب مع الأفراد المشاركين، لكي يساعدهـم على فهم الأهداف في العلاقة المهنية وتطويرها، لمدة تتراوح بين ستة أشهر وسنة كاملة.

وتؤكـد عملية التدريب التنفيذي التـي ينظمها مركز القيادة الإبداعية احترامها للأفراد وتنوعهم، وتركز على تطوير قدرات القادة، كما توفر بيئة حميمية تساعد على إنجاز عمل تنموي جاد.

وبنـاءً علـى تجربته الطويلة في العمل مع علاقـات تدريب طويلة، حدد مركـز القيـادة الإبداعية مجموعة مـن أفضـل التطبيقـات العملية ووافق عليها، وتتلخص في:

- العمل في المركز اختياري تماماً لكل من المدرب والعميل.
- شرح وافٍ لمعنى التدريب.
- توظيف ذكاء العملاء ومواهبهم والاستفادة منها.
- موافقـة تامة للعمل بصدق وإخلاص في مثل تلك البيئة الحميمية، وتبادل المعلومات مع منظم الدورات.
- حماية آمنة لمعلومات التقييم، التقارير المكتوبة والمعلومات الشخصية المتعلقة بالعملاء.
- شعور ذاتي بالأمان لتعزيز أفضل تعليم ممكن.
- التركيز على طريقة مثلى لإيجاد الحلول.

- طريقة سهلة للتعليم.
- التركيز على إدارة التغيير وتحفيز الابتكار والإبداع.
- تحديد إطار الدورات ورسم أهداف تنموية محددة.
- الفصل بين القرارات المتحدة وقرارات الترويج.
- طريقة مبسطة ومركزة يتم توجيهها بمجموعة من الاستراتيجيات، تشمل: التقييم، التحدي والدعم.
- اختيار إنهاء الدورة بكل سهولة ويسر في أي وقت.
- أرضية ثابتة في الأكاديمية الحديثة والمعرفة المعمول بها في التجارة والعلوم النفسانية.
- فهم التنمية على أنها عملية حياتية مستمرة وطويلة الأمد.
- انفتاح الذهن على استخدام طائفة واسعة من النظريات والأدوات المختلفة.
- توقع التقييم المستمر وتحسين علاقة التدريب.
- استخدام آليات ضبط الجودة النوعية للتأكيد على الكفاءة.

ويمنح مركز القيادة الإبداعيــة المدربين التنفيذيين شهادات، ويراقب أداءهــم، ويوفــر لهم تعليمــاً مستمراً، كمــا يؤمن لهم إشرافــاً على مستوى العالم.



الخلاصة

لقــد أصبح التدريب التنفيذي خياراً شائعاً، وازداد الإقبال عليه بشكل كبــير كخيار مهــم للمــدراء والتنفيذيــين، الذين ينشــدون التميــز في أداء أعمالهــم، وتوظيف طاقاتهم كما ينبغــي، لمساعدة أنفسهم في إنجاز أعظم تجارب تنموية في مجال عملهم.

ويعــد التدريب التنفيــذي في أبسط صوره عملاً رسميــاً، يميز المدرب المؤهل الذي يعمل مع قائد منظم في سلسلة من الدورات الفاعلة، التي تتميز بالثقــة والدفء والحميميــة، لتحديد أهداف واضحة، ومــن ثم العمل على تحقيقها. وتحقق علاقــة التدريب الجيدة تحسن فاعلية العمل للفرد المعني بالتدريب، وللجهة التي يعمل بها في آن واحد.

ويؤتي التدريب التنفيذي أكله بشكل أفضل عندما يكون جزءاً من خطة تنمويــة. فعلى المدراء والتنفيذيين الذين يتطلعــون للاستفادة من خبراتهم التنموية أن يقدروا جيداً ما إذا كان التدريب هو الحل الأمثل لما يعانونه من مشــكلات حسب حالتهم. لكن على الرغم من أن معظم التنفيذيين يدركون كيفية الاستفادة من مساعدة المدرب أو الخبير أو نصيحته، إلا أن الأخير لا يملك إجابات عن كل ما يوجه إليه من أسئلة.

وعادةً تبدأ نشاطات التدريــب باجتماع واحد أو اجتماعين اثنين وجهاً لوجــه، يستغرقان وقتاً طويلاً، يبني فيــه كل من المدرب والعميل ما يجب أن يكــون بينهمــا من إلفــة ضرورية من أجــل تواصل أمين، ويحــددان النقاط الرئيســة، وما يتوقعــان تحقيقه من نتائــج. وهنا يلعب البحــث الأولي دوراً مهماً في تضييق هوة بحث التدريب. ولا تنسى أن تكون يقظاً لذلك النوع من

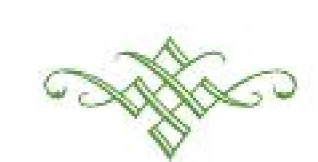
المدربين المحتملين، الذين يجيبون عن أسئلتك بشكل مبهم. أو يركزون على الإعلان التسويقي أكثر من اهتمامهم بالتواصل الأساس.

وعلــى التنفيذيــين الباحثــين عــن التدريــب أن يدركــوا أن أطول مدة لــه هــي ثمانية عشرة شهــراً. أما إن أكــد المدرب المحتمــل أن مدة التدريب ســوف تتجاوز ما ذكر، فعندئذٍ يجب أن نتأكد من أهلية هذا المدرب أو ذاك وكفاءته.

وللحصــول علــى النتائج المنشــودة مــن التدريب، لابــد للباحثين عنه مــن الحرص علــى إيجاد المدرب الجيد المناسب لحاجتهــم. لأن العثور على المــدرب المطلوب يشكل تحدياً حقيقياً، لأن التدريب التنفيذي مهنة لا تحتاج لترخيص، ومن ثم لا توجد شروط أو مواصفات للالتزام بها.

يجــب علــى المسؤولــين التنفيذيين البحث عــن المــدرب المناسب الذي يرتاحــون إليه، ويثقون فيه، ويمتلك معرفة بالأعمال ومعرفة تنظيمية وقادر على دعم علاقة العمل بمهارات بينية على درجة عالية من الكفاءة.

وتجــدر الإشــارة إلى أن المــدراء الذيــن يحــددون نوع المهــارات التي يحتاجون لصقلها وتجديدها، غالباً ما يحققون فائدة عظيمة من التدريب. لــذا يجــب أن يتــم اختيار المدربــين بحيث ينسجمــون مع شخصــ المتدرب (المديــر)، فيعملــون بفاعلية منتهجــين في ذلك أسلوب تعليــم مفضل. لكن في المقابــل، علــى المدير الذي يبحث عــن التدريب أن يكــون منفتح الذهن، ومستعــداً للتغيير، وجاهزاً للتطوير، وحريصاً على استثمار وقته وطاقته في التعليم، ليكون مديراً أكثر فاعلية وأعظم تأثيراً وأحسن أداءً.



مطبوعات ذات صلة بالموضوع

كيف تستفيد من مدربك التنفيذي؟

يحتاج المـدراء الذين يدركون أهمية خطة التنميـة التي تتطلب مديراً تنفيذياً، لأكثر من مجرد الرغبة لكي يطوروا قدراتهم الإدارية، كما يحتاجون أيضاً لمعرفة الطريقة التي تؤهلهم للحصول على أقصى ما يمكن من عملهم مع مدرب محترف. ويساعد هذا الدليل المدراء على استيعاب طبيعة التدريب المتميـزة، كما يمكنهم من تقييم مدى استعدادهم، لكي يشرعوا في مباشرة هذا الأسلوب مـن التطوير المحترف، ويصف بجانب هذا العناصر الرئيسة الثلاثـة للتدريب: التقييم، والتحدي، والدعـم. ويوفر المعلومات عن أسلوب تعـاون المدير مـع المدرب في كل واحـد منها، لتحقيق أقصـى فائدة ممكنة من التدريب. (الأصل رقم: ٤١٥).

التدريب التنفيذي:

حاشية ببليوغرافية:

مـاذا تعنـي عمليـة التدريـب النموذجية؟ ومـا هي الخطـوات المتبعة فيهـا؟ يجيب هـذا الكتاب عن هـذه الأسئلة وغيرهـا، مستعرضـاً الثقافة العصرية التي تحدد إطار التدريب التنفيذي. حيث واصل المؤلفون المناقشة مصطحبـين الأفـكار الرئيسة في مراجعتهـم، واضعين القاعـدة الأساسية لفهـم التدريـب التنفيذي كعملية وعلاقة، أكثر منـه تدخلاً موجزاً لإصلاح خلل ما. (الأصل رقم: ٣٤٧).

أربعة طرق أساسية تمكن التدريب

من مساعدة المدراء التنفيذيين:

يلجأ بعض التنفيذيين للتدريب من أجل تعلم مهارات محددة، فيما يعمد إليه آخرون لتحسين أدائهم في العمل، أو للاستعداد للترقية في مجال الأعمال، أو تحسين مستوى حياتهم المهنية. وما زال آخرون ينظرون للتدريب كوسيلة لدعم قائمة طويلة من الأهداف العديدة كبرنامج لتغيير تنظيمي أساس.

وصحيح.. قد تبدو هذه الأوصاف للتدريب متشابهة تماماً، في عين الأشخاص غير الملمين بهذه المهنة. لكنها في الواقع مبنية كلها على استمرار الثقة والعلاقة التي تجمع بين المدرب والمدير التنفيذي.

ومع ذلك، تختلف كل حالة تدريب عن الأخرى، وتظل هذه الاختلافات مهمة - على الأقل حتى يتعرف كل معني بما يختاره من نوع تدريب. ويعد هذا التقرير مفتوحاً للتمييز بين العوامل المختلفة بين أشكال التدريب، ويحدد أربعة مهمات للتدريب تختلف اختلافاً بيناً. ويشتمل على نماذج تكشف كيفية توظيف تلك المهمات في قضايا التدريب الشائعة، التي تواجه اليوم المدراء التنفيذيين، والجهات التي يعملون فيها. (الأصل رقم: ١٧٥).

كتيب مركز الإدارة الإبداعية للتدريب:

دليل القائد المدرب:

لا شك أن التدريب يعد أمراً جوهرياً لتطوير الموهبة في المنظمات، كما أنه أساسياً للقادة المؤثرين. وعليه فقد أعد هذا الكتاب على أساس

فلسفة تطوير القيادة، التي عززها مركز القيادة الإبداعية من خلال بحثه الدقيق وتجربته الطويلة الثرة في ممارسة تدريب القيادة. فقد وظف إطار التدريب ليكون منارة للقادة المتدربين كوسائل لتعزيز الأداء في مجال عملهم. ويكشف الكتاب الاعتبارات الخاصة التي يحتاجها القادة المدربون عندما يعملون عبر اختلافات وفي ظروف خاصة، لوصف تقنيات التدريب المتقدمة، واختبار عملية التدريب، عندما يتطور الأمر من علاقة رجل لرجل إلى ثقافة تنمية، تشمل سائر منظومات العمل. (الأصل رقم: ٢٢١٤).

